

EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### THE PMBOK AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL

Carlos Adolfo Padilla Santis

Ingeniero Químico, Gerente Comercial

Bogotá, Colombia.

u6502207@unimilitar.edu.co

### Artículo de Investigación

Directora

**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**

**Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)**

**Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia**

**Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores**

**Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia**

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**2019**

**EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA****THE PMBOK AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL**

Carlos Adolfo Padilla Santis

Ingeniero Químico, Gerente Comercial

Bogotá, Colombia.

u6502207@unimilitar.edu.co

**RESUMEN**

Mediante el presente escrito se buscó reafirmar la importancia que la guía para las buenas practicas PMBOK posee en la dirección estratégica, para esto se realizó mediante una revisión bibliográfica en las web de Dialnet, Redalyc, Scielo, Google académico, y las bases de datos de biblioteca de la universidad Militar de Nueva Granada, utilizando los tesauros: PMBOK, dirección estratégica, gerencia estratégica, strategic management. Los artículos seleccionados cumplieron con los criterios de ser tesis de postgrados, artículos científicos o libros especializados, no se incluyó en la búsqueda blogs, páginas web, de noticias o artículos que no hayan sido publicados o avalados por la universidad (en el caso de tesis). Se encontró que El PMBOK, como herramienta de complemento de la Dirección Estratégica de una organización, debería ser utilizada con alta frecuencia, debido a que las estrategias de la organización se deben implementar por medio de proyectos, es aquí donde radica su importancia como herramienta de dirección estratégica, como se expresó anteriormente, aunque la conexión no sea directa, pues se pasa por varios departamentos para llegar al uso del mismo, las estrategias que plantea la dirección estratégica de una compañía, se terminan materializando mediante la correcta aplicación de las facilidades que brinda el PMBOK.

**Palabras clave:** PMBOK, dirección estratégica, gerencia estratégica.

**ABSTRACT**

This document seeks to reaffirm the importance that the guide for good practices PMBOK has in the strategic direction, for this it was carried out through a bibliographic review on the websites of Dialnet, Redalyc, Scielo, Google academic, and the databases of library of the Military University of Nueva Granada, using the thesauri: PMBOK, strategic management. The selected articles met the criteria of being postgraduate thesis, scientific articles or specialized books, blogs, web pages, news or articles that have not been published or talked about by the university were not included in the search (in the case of thesis). It was found that The PMBOK, as a complement tool of the Strategic Direction of an organization, should be used with high frequency, because the strategies of the organization must be executed through projects, this is where its importance lies as a tool for strategic direction, as expressed above, although the connection is not direct, as it passes through several departments to reach its use, the strategies proposed by the strategic direction of a company, end up materializing through the correct application of the facilities that provides the PMBOK.

**Keywords:** PMBOK, strategic management.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el presente escrito se busca reafirmar la importancia que la guía para las buenas practicas PMBOK posee en la dirección estratégica, para esto, a continuación se explicarán los conceptos necesarios para entender la temática, seguido de la presentación de los materiales y métodos que se utilizaran en la investigación, especificando la metodología utilizada y los insumos manejados; luego de esto, se presentarán los resultados obtenidos mediante la aplicación del presente proyecto, dando paso, seguidamente, a las conclusiones que la investigación genere.

En la actualidad, la competitividad es mucho más agresiva que en todas las épocas anteriores, es por esto que las compañías necesitan, de manera creativa, idear estrategias que le permitan dar valor agregado a sus productos y servicios, con el fin de mantenerse y sobresalir en el mercado, en este afán de sobresalir, se han creado distintos métodos aplicables que permiten obtener mejores resultados; en esa frenética lucha que tienen unas empresas con otras, las estrategias implementadas y cómo son puestas en marcha en cada una de las compañías, es lo que hace la diferencia en el mercado, es la delgada línea que separa el éxito del fracaso de una organización.

Establecidos los objetivos futuros de la compañía, luego de un análisis estratégico y de una formulación estratégica, se recurre a un proyecto o a un portafolio de proyectos para alcanzar estas metas. Para que estos proyectos lleguen a su final, alcanzando todos los objetivos propuestos inicialmente, se necesita de una cabeza que garantice que los procesos que se definieron como pasos necesarios, se ejecuten de manera adecuada tanto en forma como en tiempo PMI (2013).

La gestión o dirección estratégica de proyectos se define desde el PMBOK, considerada la biblia en esta materia, como la aplicación de habilidades, herramientas y conocimientos a las actividades propias de determinado proyecto, con el fin de cumplir las exigencias mínimas del mismo, para cumplir con esto, se aplican e integran 49 procesos, que se agrupan de forma lógica en 5 grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Todos estos procesos se encuentran interrelacionados entre sí, al punto de que un cambio en alguno de ellos, supone otros cambios en por lo menos algún otro. Es por esto que la dirección

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

o gerencia de proyecto es considerada muy dinámica, ya que el proyecto debe revisarse constantemente para realizar las modificaciones pertinentes, con el fin de generar ganancia tanto en tiempo, como en calidad y presupuesto PMI (2014).

El objetivo primordial de la dirección estratégica, de acuerdo a Teece, Pisano & Shuen como se citó en Gonzales & Martínez (2014), es el de comprender la manera en que las compañías obtienen y mantienen su ventaja competitiva, ventaja que se compone de la innovación, la relación que se posee entre el precio y el desempeño de los bienes o servicios ofrecidos, el incremento de las utilidades de la compañía y la destrucción creativa.

Otros autores, como Álvarez (2014), afirman que la gerencia estratégica se encarga de levantar un puente entre la situación actual y el futuro que se desea, definiéndola como el arte y la ciencia de formular decisiones, para luego implantarlos y posteriormente evaluar su impacto a través de las funciones que facilitan el cumplimiento de los objetivos de una empresa, mediante la exploración y creación de oportunidades.

La dirección estratégica se puede basar en el PMBOK para alcanzar los objetivos planteados en la organización luego de un análisis estratégico, esta es una guía que se crea con el fin de identificar conocimientos, habilidades, procesos, técnicas y herramientas que son fundamentales para obtener los mejores resultados al dirigir de manera correcta un proyecto; es conocido como una guía de buenas prácticas, aplicables a casi cualquier proyecto en casi cualquier ocasión; como se mencionó anteriormente, esta es una guía amplia, es tarea del director de proyecto tomar las herramientas adecuadas que se adapten al proyecto que planea llevar a cabo (PMI, 2017).

Los proyectos, de acuerdo con Valencia & Góez (2014) se clasifican en distintas categorías, esto depende del carácter de sus fines, pueden ser económicos o sociales, son considerados económicos cuando su puesta en marcha y ejecución responde a una demanda del mercado, del bien o del servicio que se busca producir mediante el proyecto, los proyectos económicos van en busca de rentabilidad, así sea mínima, frente al capital que va a invertirse en la puesta en práctica del mismo. En otras palabras, estos proyectos poseen ánimo de lucrarse de los esfuerzos e inversión que demandan.

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En la otra cara, se encuentran los proyectos sociales, estos poseen la intención de mejorar la calidad de vida de determinada comunidad, sin importar el beneficio económico, estos son encaminados a las áreas de la salud, educación, empleo y vivienda, basándose en Valencia & Góez (2014).

Los proyectos sociales son, según Baca & Herrera (2016), una herramienta que permite generar cambios y mejoras a los actores que interactúan en un territorio específico a partir de sus propias iniciativas, construyendo así mayores oportunidades y espacios de libertad para los habitantes, cuya ausencia según Boisier, como se citó en Baca & Herrera (2016), coloca a los habitantes de dicho territorio en situación de desventaja para su propio desarrollo, disminuyendo su capacidad de crear bienestar económico y social, los proyectos sociales buscan entonces resolver carencias y necesidades, dándoles la oportunidad a los beneficiados de progresar.

Por su parte, los procesos que se llevan a cabo dentro de los proyectos, sin importar que estos sean sociales o económicos, se agruparon por el PMI (2013), en cinco categorías, el primero es el grupo del proceso de iniciación, en el que se reúnen los procesos hechos para establecer un proyecto nuevo o una fase nueva de un proyecto existente; seguido del grupo del proceso de planificación, donde se incluyen los procesos para definir el *Scope Baseline* (línea base del alcance) del proyecto, definición de objetivos y elección del curso de acción a seguir; el grupo de proceso de ejecución es donde se reúnen los procesos que se llevan a cabo el monitoreo y control del plan de dirección del proyecto; el grupo del proceso de seguimiento y control, como su nombre lo indica es donde se recogen los procesos para analizar, medir y regular el proyecto, en este grupo es donde se definen los cambios para mejorar la puesta en práctica del proyecto, para así llegar al grupo de procesos de cierre, donde se finalizan las actividades a través de todos los grupos antes mencionados.

El grupo de procesos de inicio se compone por los procesos requeridos y puestos en práctica para definir una nueva fase de un proceso, o en su defecto, un proceso nuevo, gracias a este conjunto de procesos se define el alcance inicial y los recursos financieros necesarios para esta meta trazada, el fin real de este conjunto de procesos es el lograr alinear el propósito

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

del proyecto y las expectativas de quienes se encuentran interesados en el mismo, permitiéndoles tener claridad del alcance y objetivos, destacando la importancia de la labor de cada interesado para alcanzar las expectativas, estableciendo la visión general del proyecto (PMI, 2013).

Es realmente importante incluir tanto a los interesados en el proyecto como a los patrocinadores y clientes, con el fin de determinar los criterios de éxito, reducir los gastos y mejorar el nivel de aceptación de los entregables, lo que repercute en la satisfacción de los implicados.

El segundo de estos grupos es el referente a los procesos de planificación, donde se determina el alcance general del proyecto, estos procesos definen los objetivos y los pasos a seguir para alcanzarlos, además de identificar cambios necesarios en el proceso para realizar planificaciones adicionales a la inicial, lo que recibe el nombre de planificación progresiva; dentro de estos procesos se tiene en cuenta el tiempo, el costo, la calidad, el alcance, las comunicaciones, adquisiciones, riesgos y el recurso humano necesario para el éxito del proyecto o la fase proyecto (PMI, 2013).

Luego de la planificación del proyecto, entra a jugar su papel el grupo de procesos de ejecución, que se compone de los procesos que permiten ejecutar lo definido en el plan de ejecución, producto del grupo de proyectos anterior, entre las funciones de estos procesos se encuentran las de coordinar y gestionar personal y recursos para obtener una calidad óptima que llene las expectativas de los interesados, es en este grupo donde se reevalúa la planificación del proyecto con base en solicitudes de los interesados. Es en este grupo de procesos donde se realiza más gasto del presupuesto disponible para el proyecto (PMI, 2013).

Durante el desarrollo del proyecto se realizan evaluaciones periódicas cada cierto intervalo regular de tiempo, para identificar desviaciones del plan para entrar a realizar el reencauce necesario, el conjunto de procesos de monitoreo y control es el encargado de estas tareas, teniendo así repercusión en los procesos de planificación.

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El último grupo en el que se clasifican los procesos de un proyecto es el conformado por los procesos de cierre, este contempla los encargados de finalizar de manera formal el proyecto o la fase del proyecto en cuestión, para establecerlo como finalizado, incluyendo los proyectos o fases finalizados prematuramente, tales como proyectos abortados, o cancelados; también existen casos en los que se hace necesario que algunas de las actividades se pasen a diferentes unidades de la compañía, para el caso que se realizaría un proceso de transferencia de proyecto (PMI, 2013).

Lo anterior deja demostrada la importancia de la gestión o dirección y la necesidad que supone, gracias a que, para cumplir con los tiempos estipulados para la producción de un bien o servicio con la calidad que se requiere, hay que tener una organización del proceso mediante un método formal, sin importar qué tan grande o pequeño sea el proyecto, el truco se encuentra en la organización del equipo que lo llevará a cabo, y para organizarlo debe haber una buena gestión (Bucero, 2013).



## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se realiza mediante una revisión bibliográfica en las web de Dialnet, Redalyc, Scielo, Google académico, y las bases de datos de biblioteca de la universidad Militar de Nueva Granada, utilizando los tesauros: PMBOK, dirección estratégica, gerencia estratégica, strategic management. Los artículos seleccionados cumplieron con los criterios de ser tesis de postgrados, artículos científicos o libros especializados, no se incluyó en la búsqueda blogs, páginas web, de noticias o artículos que no hayan sido publicados o avalados por la universidad (en el caso de tesis).

La revisión bibliográfica es una metodología por medio de la cual se verifica la originalidad y relevancia de determinado tema a investigar, para esto, se llevan a cabo tres fases, en la primera de estas se define el tema a investigar para pasar a realizar la consulta bibliográfica en las bases de datos elegidas, y, por último se analiza la información para identificar la propuesta a presentar (Balcazar, 2018).

Un estudio bibliográfico, de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), es la herramienta utilizada para conocer lo que nos rodea y el carácter universal de esto, se hace necesario entonces realizar estudios bibliográficos en cada investigación que se lleve a cabo; la revisión bibliográfica es entonces el conjunto de técnicas utilizadas para localizar, identificar y obtener acceso a documentos cuya función será brindar información para darle sustento a la investigación.

Para realizar una revisión bibliográfica se pueden utilizar tres tipos de fuentes, las primarias son aquellas que, como su nombre lo indica, brindan datos de primera mano, pueden ser libros, revistas, monografías, tesis; las fuentes secundarias son aquellas compilaciones, listados de referencias, resúmenes de conocimiento específico y, las terciarias son aquellos documentos que compendian nombres y títulos de revistas o publicaciones periódicas, conferencias, empresas y asociaciones (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

FUENTES	
DIALNET	67 Consultados
	9 Seleccionados
TAYLOR AND FRANCIS	9 Consultados
	3 Seleccionados
REDALYC	78 Consultados
	6 Seleccionados
SCIELO	107 Consultados
	4 Seleccionados

Fuente: Elaboración propia (2019).

El problema de investigación radica en exponer la importancia que posee el PMBOK como herramienta para llevar a cabo la dirección estratégica de compañías y de proyectos, más específicamente, siendo esta una guía del buen hacer de los procesos que se ponen en práctica para alcanzar los objetivos organizacionales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las organizaciones, en aras de la consecución de los objetivos estratégicos que se plantean, utilizan la gestión de proyectos, aunque este proceso no ha sido nada fácil, desde la teoría, las estrategias que se plantean desde la gerencia deberían ser ejecutadas en forma de proyectos, pero, en la práctica, la dificultad radica en traducir estas estrategias a un conjunto de procesos lógicos que permitan establecer los proyectos necesarios para ejecutarlas (Crawford, Cabanis-Brewin, & Pennypacker, 2008).

Como afirman Patanakul & Shenhar (2012), la administración estratégica de proyectos nace de la necesidad de que los proyectos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización, ya que estos, por lo general surgen con el fin de obtener resultados del negocio.

En pro de conseguir que los objetivos estratégicos y la ejecución de los proyectos vayan de la mano en una misma línea, las compañías crearon una nueva figura, la gerencia estratégica de proyectos, ideada para ser conexión entre la gestión de proyectos y la dirección estratégica, entonces, la gerencia estratégica diseña las estrategias que son comunicadas a la gerencia de proyectos, por medio de la dirección estratégica de proyectos, quienes traducen estas estrategias en programas o portafolios de proyectos, para así ser implementados en pro del cumplimiento de los objetivos de la compañía (Saldarriaga, 2016), las conexiones antes mencionadas se muestran en la ilustración 1.

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ilustración 1. Relación entre estrategia y proyectos



Fuente: (Müller, 2009).

Existen autores que afirman que el éxito de un proyecto, se debe a un procedimiento básico que es aplicable a cualquier tipo de proyecto, y es a la escogencia del líder de proyecto adecuado, es esto lo que realmente varía, las capacidades y la experiencia, de todos los directores, tanto del director de proyecto, como del director estratégico y del director estratégico de proyecto, el argumento que Bucero (2013) utiliza es que los problemas tecnológicos terminan por resolverse, pero es más complicado y requiere de mayor esfuerzo arreglar problemas interpersonales.

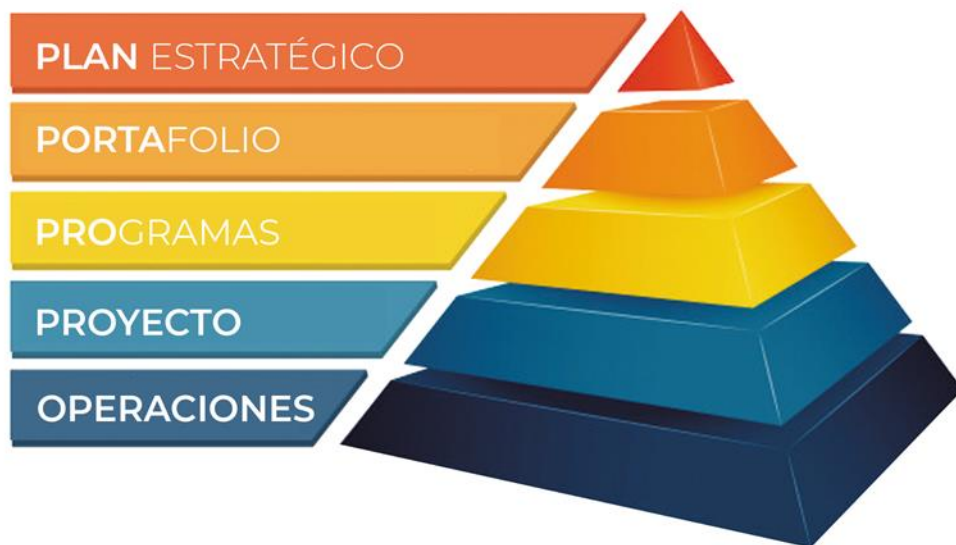
Los proyectos, poseen un ciclo de vida, que, de acuerdo con el PMI (2013), va desde el inicio hasta el cierre, pasando por la planeación, ejecución, y seguimiento y control, respectivamente; los procesos que se desarrollan en las etapas de inicio y planificación son entre otros, las guías y criterios para adaptar los procedimientos estándar de la organización, tales como las políticas del proyecto, éticas, de salud, de seguridad; y las plantillas de riesgos, de diagramas de red del cronograma del proyecto, entre otros. Mientras que en la ejecución y monitoreo se incluyen todos los procedimientos de monitoreo, tanto de cambios, como financieros y los procedimientos de gerencia de incidentes y defectos en los controles; por último, el cierre incluye los manuales o los requisitos de cierre del proyecto, lecciones aprendidas, auditorías finales, evaluaciones y otros.

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El director estratégico juega su papel más importante en el inicio del proyecto, pues este quien decide las estrategias organizacionales que se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos, esta información pasa al director estratégico de proyecto, quien se encarga de la fase de planeación del proyecto, portafolio y programas, es este quien se encarga de traducir las estrategias a proyectos, siendo el puente entre el director estratégico y el director de proyecto, este último es el encargado de las fases de ejecución, seguimiento y control del proyecto, y del cierre (Sainz, 2017).

En ocasiones todos los procesos se realizan bajo la supervisión del director estratégico para mantener la coherencia y coordinación entre los diferentes proyectos que conforman el portafolio y programa. Estos niveles de jerarquía se pueden evidenciar en la ilustración 2.

Ilustración 2. Contexto de la Dirección de Proyectos



Fuente: Lledó (2013)

Para garantizar el éxito de un proyecto, es sumamente necesario utilizar una guía de estándares, más aún en los proyectos que se planean y llevan a cabo buscando el beneficio de la comunidad y no solamente el lucro individual, existen organismos internacionales que se han encargado de desarrollar estándares de buenas prácticas en la gestión de proyectos,

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

los más utilizados son el PRINCE2 que fue creado por la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido ( Office of Government Commerce, 2009), y el PMBOK que se publicó bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI), siendo el más implementado a nivel mundial, con más de 5000 miembros en más de 200 países, según Balsa (2018).

La importancia del PMBOK radica en los estándares que posee, que, al ser avalados internacionalmente permiten orientar de manera eficaz la gestión de proyectos, logrando mejores resultados, sin importar a qué se dedica la empresa, o a qué va enfocado el proyecto, planificándolo y desarrollándolo de forma más eficaz y efectiva, aplicando los cambios correctos y tomando las decisiones correctas (Serna & Verona, 2019). Esa búsqueda de la excelencia en la gestión de proyectos llevó al PMI a proponer, en el 2003, un Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), esta publicación se dio luego de 5 años de desarrollo con más de 800 gerentes de proyectos, en más de 30 países. El modelo es un estándar que asiste a las organizaciones en el mejoramiento de sus capacidades para implementar su estrategia a través de la ejecución de múltiples proyectos (Anantatmula & Rad, 2018).

El Componente de estandarización en la madurez en la gestión de proyectos evalúa el nivel de estandarización de los procesos fundamentales de la Gerencia de Proyectos en la organización. Los procesos fundamentales analizados están basados en la metodología propuesta por el PMI en su PMBOK por ser reconocido como un estándar internacional para la Gerencia de Proyectos en el mundo. Sin embargo, el OPM3 no solo ajusta algunos de los aspectos desarrollados en el PMBOK por considerarlos con algún tipo de problema, sino que, en el caso que se requiera es posible fácilmente introducir capacidades adicionales.

La Dirección Estratégica de una compañía se ve beneficiada por este modelo (OPM3) y por la metodología propuesta en el PMBOK, debido a que estos proveen de un camino que ayuda al desarrollo estratégico de las metas organizacionales a través de la aplicación de las mejores prácticas en la administración de proyectos. Además, estos pasos establecen una base de conocimiento que constituyen las mejores prácticas en la organización para la administración de proyectos, determinan el nivel de madurez organizacional en

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

administración de proyectos (prácticas y capacidades que no se estén cumpliendo) y provee de un plan de mejoras (Sabogal & Castillo, 2014)

## CONCLUSIONES

Las compañías, según Le y Nguyen (2008), se enfrentan de modo permanente con el reto de realizar los proyectos de forma correcta, por implementarlos en términos de tiempo, costo, alcance y calidad, con el objetivo de desarrollar sus estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado, por ello es necesario que las compañías cuenten con un adecuado conocimiento acerca de los modelos y las metodologías existentes, en aras de lograr realizar un proceso de selección y priorización que de algún modo les garantice el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y su permanencia en el mercado.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, es un manual de nivel internacional que permite el alineamiento de la estrategia de la organización con los objetivos del proyecto y una gestión de portafolios bien aplicada, dentro de este se especifican las buenas prácticas en la gestión de proyectos en general, es por esto que se le da el carácter de universal, pues puede ser aplicada en cualquier tipo de proyecto.

El PMBOK, como herramienta de complemento de la Dirección Estratégica de una organización, debería ser utilizada con alta frecuencia, debido a que las estrategias de la organización se deben ejecutar por medio de proyectos, es aquí donde radica su importancia como herramienta de dirección estratégica, como se expresó anteriormente, aunque la conexión no sea directa, pues se pasa por varios departamentos para llegar al uso del mismo, las estrategias que plantea la dirección estratégica de una compañía, se terminan materializando mediante la correcta aplicación de las facilidades que brinda el PMBOK.

El plan estratégico se lleva a cabo a nivel operativo a través de proyectos, pero solo mediante guías como el PMBOK se puede garantizar un mínimo de calidad en la ejecución y en el resultado de cada uno de los proyectos. Para que esto ocurra, desde el plan estratégico, pasando por los portafolios y programas, deben estar en sincronía con las buenas prácticas y estándares sugeridos por el PMI en su guía.

Los objetivos estratégicos y los beneficios esperados del proyecto son el punta pie inicial para la puesta en marcha del mismo, luego de pasar por la oficina de dirección de proyectos o por el presidente del órgano de gobierno del portafolio. De esta manera se confirma la alineación del proyecto con la estrategia de la compañía y el trabajo en curso de la



## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

organización. Dejando, además, como valor agregado a la organización, la correcta documentación del monitoreo de cada uno de los procesos y las lecciones aprendidas.

Este último valor agregado que deja la aplicación del PMBOK, es vital en procesos de retroalimentación, cambios de administración o hasta en el caso de venta de la compañía, pues al hablar el idioma que se habla universalmente, se facilitan todo este tipo de procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Office of Government Commerce. (2009). *Directing successful projects with PRINCE2*. London.
- Alvarez, M. (2014). *Propuesta de herramienta de planificación estratégica para la gerencia educación de Fundación Minera Escondida. (Tesis de grado)*. Universidad de Chile, Antofagasta. Retrieved from <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116383/Alvarez%20Miranda%20Jorssy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anantatmula, V., & Rad, P. (2018). Rol del Proyecto Organizacional Factores de madurez en la gestión del éxito del proyecto. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165 - 178. doi: <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72). Retrieved from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352016000300069&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352016000300069&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Balcazar, A. (2018, jul - dic). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital E.S.E Nuestra Señora del Carmen Tabio - Cundinamarca. (Tesis de grado). *Contaduría Universidad de Antioquia*, 133 - 32. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a01>
- Balsa, P. (2018). PMI alcanza los 500.000 miembros en el mundo. *Noticias PMI*. Retrieved from <https://pmi-mad.org/index.php/socios/noticias/1631-pmi-alcanza-los-500-000-miembros-en-el-mundo>
- Bucero, A. (2013). *La dirección de proyectos una nueva visión*. Lima: Diaz de Santos. Retrieved from <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499693866.pdf>
- Crawford, S., Cabanis-Brewin, J., & Pennypacker, J. (2008). *Seven steps to strategy execution. Integrating portfolios, programs, projects and people for organizational performance*. Havertown: Center for Bussines Practices.
- Gonzáles, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 107-116. Retrieved from <http://190.144.181.148/index.php/dimension-empresarial/article/view/282>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill. Retrieved from

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Le, M., & Nguyen, V. (2008). *Strategy for Project Portfolio Selection in Private Corporations in Vietman. (Tesis de grado)*. Umea School of Bussines, Umea. Retrieved from <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:141275/FULLTEXT01.pdf>

Lledó, P. (2013). *Director de Proyectos, Cómo aprobar el examen PMP y no morir en el intento*. Canadá: Victoria.

Müller, R. (2009). *Project governance*. Surrey: Gower Publishing.

Patanakul, P., & Shenhar, A. (2012). What is really project strategy? The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4 - 20.

PMI, P. M. (2013). *A Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2014). *The project management office: aligning strategy & implementation. White paper*. Newton Square: PMI.

Project Management Institute. (2017). *PMBOK Guide*. Chicago: Project Management Institute, Inc.

Sabogal, J., & Castillo, M. (2014). *Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá, D.C. (Tesis de grado)*. Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C. Retrieved from <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2135/1/GRADO%20DE%20MADUREZ%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20PROYECTOS%20%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20CONSTRUCTORAS%20DE%20BOGOT%C3%81%2C%20D.%20%20C..pdf>

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.

Saldarriaga, M. (2016). *Una mirada a la gerencia estratégica de proyectos. (Tesis de grado)*. EAFIT, Medellín. Retrieved from [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11445/MariaAlejandra\\_SaldarriagaGómez\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11445/MariaAlejandra_SaldarriagaGómez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Serna, E., & Verona, M. (2019). *Sistema de Gestión de proyectos basado en la guía PMBOK para la empresa Pezcar frutos del agua de la subregión de Urabá. (Tesis de grado)*. UNAD, Medellín. Retrieved from

## EL PMBOK COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/26620/esernah.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Valencia, D., & Góez, A. (2014). *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos sociales en la corporación interactuar a partir de los estándares del project management institute -PMI para las áreas del conocimiento del alcance, tiempo, costo y comunicaciones. (Tesis de grado)*. Universidad Eafit, Medellín. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/47242226.pdf>